

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра труда и управления персоналом

Методическая разработка  
по дисциплине «**Управление персоналом**»  
для проведения семинарских, практических занятий,  
выполнения индивидуальной и самостоятельной работы  
для студентов, обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика»  
(профессионально – ориентированная программа  
«Антикризисное управление»)

Казань 2009

Составитель: к.э.н., доцент Ахметова И.А.

Рецензенты: к.с.н., доцент Шигапова Д.К.

к.э.н., доцент Михайлов Ф.Б.

Обсуждена на заседании кафедры труда и управления персоналом,  
протокол № 12 от 1.07.08.

Контроль качества:

методист:                доцент Белоглазова Л.П.

ст. методист:        доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО:            доцент Андреева Р.Н.

## **Введение**

Трансформации организационных структур, компьютеризация и автоматизация, характерные для постиндустриального общества требуют polyvalентности персонала в организациях. Поэтому в системе мер повышения эффективности управления организацией, независимо от сферы деятельности, особое значение придается повышению уровня работы с кадрами.

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Управление персоналом» студентами, обучающимися обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика» (профессионально – ориентированная программа «Антикризисное управление»), состоит из двух частей.

Первая часть «Семинарские, практические занятия и задания для выполнения самостоятельной работы» включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы практические задания и список литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Управление персоналом» проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных технологией управления персоналом. Работа над ситуациями для анализа и материалами, на которых можно приобрести опыт практической работы по основным функциям персонального менеджмента, позволяет студентам в рамках практических занятий применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях.

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Задания для самостоятельной работы предполагают самостоятельную работу во внеаудиторное время и призваны способствовать усвоению

студентами теоретических и методических основ управления персоналом и овладению современными методами разработки кадровой политики, технологии управления персоналом, эффективными формами и методами развития персонала; а также приобретению студентами самостоятельных практических навыков работы с кадровыми документами.

Все задания для самостоятельной работы включаются в вопросы к зачету. Контроль выполнения самостоятельной работы студентами осуществляется преподавателем методом случайной выборки на семинарах и практических занятиях.

Вторая часть методической разработки содержит задание для выполнения студентами индивидуальной работы. Каждый студент выполняет задание по варианту, номер, которого соответствует номеру фамилии в журнале студентов группы.

Результаты работы формируются в виде поэтапного решения поставленных задач с использованием методических рекомендаций к выполнению индивидуальной работы. Индивидуальная работа выполняется в письменном виде на бумаге формата А4.

В качестве критериев оценки при защите индивидуальной работы служат: полнота выполнения задания, верность итоговых и промежуточных результатов, полученных на каждом этапе осуществления расчетов, корректность и обоснованность выводов, свободное владение методикой решения задания и теоретическим материалом по теме индивидуальной работы.

## **Часть I. Семинарские, практические занятия и задания для выполнения самостоятельной работы**

Тема 1. *Кадровое направление деятельности предприятия как объект управления (1 занятие)*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Основные признаки персонала.
2. Статистическая структура персонала.
3. Аналитическая структура персонала.
4. Модели и особенности кадрового менеджмента.
5. Особенности современного этапа в развитии и управления персоналом.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем проявляются отличительные признаки понятия «персонал» и «человеческие ресурсы».
2. Перечислите основные признаки персонала.
3. Перечислите элементы организационной структуры персонала.
4. Поясните суть функциональной структуры персонала.
5. Поясните суть социальной структуры персонала.
6. Чем характеризуется штатная структура персонала?
7. Перечислите элементы аналитической и статистической структуры персонала.
8. По каким признакам рассматривается персонал в разрезе общей и частной структуры (в рамках аналитической структуры)?
9. Что отражает профессиональная и квалификационная структура персонала?
10. Что отражает структура персонала по уровню образования?
11. Перечислите возможные варианты моделей кадрового менеджмента.
12. Раскройте взаимосвязь понятий «Модель кадрового менеджмента», «Кадровая стратегия» и «Кадровая политика».

13. Назовите типы кадровой политики.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите, обоснуйте и сформулируйте объективные экономические предпосылки возникновения теории «человеческого капитала» и теории «самообучающейся организации».
2. Составьте перечень основных элементов концепции управления человеческими ресурсами.
3. Составьте перечень основных элементов концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М.- 2006. - С. 116 – 122.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: учеб. пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2007. - С. 9-17.
3. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие /В.В.Лукашевич. - М.: КноРус, 2007. - С. 14-26.
4. Экономика и социология труда: учебник. /А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2006. - С. 46-48.

*Тема 2. Рынок труда, его правовое регулирование и особенности функционирования в условиях переходной экономики (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Рынок труда и его функционирование.
2. Формы регулирования рынка труда.
3. Структура Государственных органов антикризисного управления трудовыми ресурсами РФ.

4. Функции государства в регулировании рынка труда и управлении занятости населения.

*Контрольные вопросы*

1. Каким образом классифицируется население по отношению к рынку труда население?
2. Перечислите участников предложения рабочей силы на территориальном рынке труда.
3. Перечислите факторы, влияющие на процесс формирования спроса на рабочую силу на территориальном рынке труда.
4. Назовите типы регулирования рынка труда.
5. Назовите элементы инфраструктуры рынка труда.
6. Через какие государственные структуры непосредственно осуществляется регулирование рынка труда?
7. Какие меры государственного воздействия способствуют повышению спроса на рабочую силу?
8. Какие государственные мероприятия воздействия содействуют увеличению предложения рабочей силы?
9. Назовите организационные формы управления занятостью.
10. Перечислите задачи и функции управления занятостью.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Составьте перечень основных направлений Государственной политики занятости населения.
2. Изучите, структурируйте и обоснуйте в письменном виде роль предприятия в регулировании ситуации на рынке труда.
3. Раскройте суть правового регулирования рынка труда и его влияния на состояние государственной системы управления персоналом.

### *Рекомендуемая литература*

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика / Анисимов В. М. - М.: Экономика, 2007. - С. 35-54.
2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: учеб. пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпресссервис, Экоперспектива, 2007. - С.56-58.
3. Экономика и социология труда: учебник. /А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2006. - Глава 3.
4. Экономика труда: учебник / Под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А.– Спб.: Питер, 2006.- Глава 2.

### *Тема 3. Кадровая стратегия предприятия и определяющие ее факторы (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Современные подходы формированию к кадровой стратегии предприятия.
2. Особенности кадровой стратегии предприятия. Основные формы кадровых стратегий.
3. Механизм планирования персонала.
4. Принципы. Методы и показатели исследования кадровых процессов в организации.
5. Основы разработки технологии стратегии антикризисного управления персоналом.

#### *Контрольные вопросы*

1. Назовите причины необходимости установления взаимосвязи стратегии бизнеса со стратегией управления персоналом.



2. В чем проявляются особенности функционирования предприятия в условиях кризиса?
3. Поясните, в чем проявляется взаимосвязь стратегии бизнеса с технологией управления персоналом?
4. В чем заключается суть кадровой стратегии лидерства в низких издержках?
5. В чем заключается суть кадровой стратегии дифференциации?
6. В чем проявляется особенность кадровой стратегии фокусирования?
7. Какие задачи необходимо решить при изучении кадровых процессов в организации, находящейся в состоянии кризиса?
8. Назовите показатели, используемые в анализе статистических данных при изучении кадровых процессов в организации, находящейся в состоянии кризиса.
9. Какой критерий служит показателем степени эффективности использования сотрудников в организации?
10. Какой критерий служит показателем степени эффективности системы управления персоналом?
11. Поясните, каким образом происходит разработка и выбор стратегии управления персоналом.
12. Перечислите, при помощи каких методов можно определить потребность в рабочих кадрах.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Проведите анализ факторов внешней среды, влияющих на стратегию управления человеческими ресурсами на предприятиях в современной экономической ситуации РФ.
2. Составьте перечень мероприятий оперативного плана работы с персоналом

3. Изучите и структурируйте технологию планирования и прогнозирования потребности в персонале.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М.- 2006.- С. 127 – 134.
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 2007. - С. 67 - 69 .
3. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие /В.В.Лукашевич. - М.: КноРус, 2007. - С. 56-61.
4. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – Глава 5.

*Тема 4. Организационная структура службы управления персоналом предприятия (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Основные функции служб управления персоналом.
2. Характеристика элементов системы управления персоналом по типу, составу, назначению
3. Методы изучения состояния действующей системы управления персоналом.
4. Особенности методов управления персоналом.
5. Современные организационные структуры системы управления персоналом.

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте цели и задачи системы управления персоналом в общей системе управления предприятием.
2. Назовите функции кадровых служб предприятия.

3. Перечислите принципы характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
4. Перечислите принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
5. Дайте характеристику основных элементов системы управления персоналом.
6. Перечислите состав функциональных подсистем системы управления персоналом.
7. Назовите методы управления персоналом предприятия.
8. В чем заключается суть метода декомпозиции в системе методов управления персоналом предприятия?
9. Какие задачи позволяет решать метод морфологического анализа?
10. В чем заключается суть экспертно-аналитического метода в системе методов управления персоналом предприятия?
11. Дайте характеристику методу коллективного блокнота ("банка" идей) в системе методов управления персоналом предприятия.
12. Какие задачи позволяет решать метод функционально-стоимостного анализа в системе методов управления персоналом предприятия?
13. Раскройте ключевые понятия организационной структуры.
14. Перечислите плюсы и минусы централизации и децентрализации – организационного проектирования системы управления персоналом.
15. Укажите особенности плоских и многоуровневых структур управления персоналом.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите и сформулируйте современные тенденции в развитии организационных структур управления персоналом.
2. Изучите и структурируйте в письменном виде основные направления деятельности современных кадровых служб.

3. Изучите и структурируйте в письменном виде возможности использования балансового метода в системе методов управления персоналом предприятия.

*Рекомендуемая литература*

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 2007. – С. 132-138
2. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие /В.В.Лукашевич. - М.: КноРус, 2007. - С. 47-51.
3. Управление персоналом: учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 63 - 65.

*Тема 5. Развитие человеческих ресурсов организации (2 занятия)*

*Занятие 1*

*Практическое задание*

Ситуация «Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации»:

Менеджер по персоналу П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней ( $D^1$ ) работа № 2 — 30 дней ( $D^2$ ). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил - 4 ( $B^1$ ), а работы № 2 - 3 ( $B_{cp}^2$ ).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ менеджера П.П. Петрова по трем показателям, используя следующие шкалы, приведенные в таблицах 1.1 и 1.2.

Определить коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу П.П. Петрова.

Таблица 1.1

## Критерии оценки выполненных работ

|  |                        |
|--|------------------------|
| <b>Степень сложности труда</b>   | <b>Оценка в баллах</b> |
| Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию                          | 5                      |
| несколько превышает должностную инструкцию   | 4                      |
| соответствует должностной инструкции   | 3                      |
| несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции   | 2                      |
| существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции   | 1                      |
| <b>Степень напряженности труда</b>   | <b>Оценка в баллах</b> |
| Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника   | 5                      |
| Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника | 4                      |
| Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме                                  | 3                      |
| Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы                                   | 2                      |
| Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками                    | 1                      |
| <b>Степень качества труда</b>  | <b>Оценка в баллах</b> |
| Работа выполнена на очень высоком уровне:  | 5                      |
| на высоком уровне  | 4                      |
| на хорошем уровне  | 3                      |
| удовлетворительно  | 2                      |
| ниже среднего уровня неудовлетворительно   | 1                      |

## Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах (табл. 1.2) по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников, приведенных на рис.1.1

Таблица 1.2

## Аттестационный лист по оценке результатов

деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_  
 Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ - Базовый оклад \_\_\_\_\_

| №<br>п/п | Наименование показателя оценки  | Оцен-<br>ка в<br>баллах | Коммента-<br>рий руко-<br>водителя |
|----------|---|-------------------------|------------------------------------|
| 1        | Степень сложности труда ( $K_1$ ) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их   |                         |                                    |
| 2        | Степень напряженности труда ( $K_2$ ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники |                         |                                    |
| 3        | Степень качества труда ( $K_3$ ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества   |                         |                                    |
| 4        | Уровень планирования труда ( $K_4$ ) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями               |                         |                                    |
| 5        | Уровень организации труда ( $K_5$ ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов   |                         |                                    |
| 6        | Способность к руководству ( $K_6$ ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению                                    |                         |                                    |
| 7        | Коммуникабельность ( $K_7$ ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме  |                         |                                    |
| 8        | Отношение к работе ( $K_8$ ) Четкое и добросовестное отношение к труду  |                         |                                    |

## Итоговая аттестация

|                              |                                |                             |                  |                    |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|
| Неудовлетворительно (1 балл) | Ниже среднего уровня (2 балла) | Удовлетворительно (3 балла) | Хорошо (4 балла) | Отлично (5 баллов) |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------|

Руководитель \_\_\_\_\_

Сотрудник \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

| Аттестационный лист<br>по оценке текущей деятельности   |                       |
|---|-----------------------|
| Ф.И.О. сотрудника _____   | Аттестующий _____     |
| Отдел _____   | Дата проведения _____ |
| Трудовой стаж по специальности _____  |                       |
| 1. Описание работы  |                       |
| Основные выполняемые функции - должностные обязанности<br>на 200_ год   |                       |
| Требуемые результаты  | Оценка исполнения     |
| 1.  |                       |
| 2.  |                       |
| ...   |                       |
| Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником   |                       |
| Требуемые результаты  | Оценка исполнения     |
| 1.  |                       |
| 2.  |                       |
| ...   |                       |
| 2. Проблемы, возникшие при выполнении работы  |                       |
| 3. Цели и задачи по улучшению работы  |                       |
| 4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы  |                       |
| 5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту) |                       |
| 6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.  |                       |
| Руководитель (аттестации) _____   |                       |
| Сотрудник (аттестации) _____  |                       |

Рис. 1.1 Аттестационный лист по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности, (Кэфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Таблица 1.3

## Сводные данные аттестационных листов

| Работа №1 |  |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                              |                |
|-----------|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------|
| №<br>п/п  | Показатели<br>оценки<br>Ф.И.О.<br>сотрудника | Оценка в баллах             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             | .                            | ..             |
|           |  | К <sub>1</sub>              | К <sub>2</sub>              | К <sub>3</sub>              | К <sub>4</sub>              | К <sub>5</sub>              | К <sub>6</sub>              | К <sub>7</sub>              | К <sub>8</sub>              |                              |                |
|           | Иванов<br>П.П.                               | Б <sub>1</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>2</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>3</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>4</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>5</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>6</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>7</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>8</sub> <sup>1</sup> | Б <sub>ср</sub> <sup>1</sup> | Д <sup>1</sup> |
|           | Петров<br>А.Ф.                               |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                              |                |
|           | и т.д.                                       |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                              |                |
| Работа №2 |  |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                              |                |
|           | Иванов П.П                                   | Б <sub>1</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>2</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>3</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>4</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>5</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>6</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>7</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>8</sub> <sup>2</sup> | Б <sub>ср</sub> <sup>2</sup> | Д <sup>2</sup> |
|           | и т.д.                                       |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                              |                |

Примечание:

Б<sub>ср</sub><sup>1</sup> и Б<sub>ср</sub><sup>2</sup> - средний балл оценки выполнения работы № 1 и работы № 2.

Д<sup>1</sup> и Д<sup>2</sup> - продолжительность выполнения работы № 1 и работы № 2 в днях.

## Занятие 2

### Практическое задание

Проведение деловой игры на тему: «Анализ состава личностных качеств персонала для участия в конкурсе замещения вакантных должностей и формирования кадрового резерва организации». При отборе кандидатов в кадровый резерв и для участия в конкурсе замещения вакантных должностей, сотрудники службы персонала стремятся, прежде всего, установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно станет причиной его перевода на другую работу или увольнения. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при



дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых не имеют перспектив карьерного роста (в различных организациях и на разных должностях).

Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа для занятия новой должности, для других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке реализации профессионально – должностного продвижения (участия конкурса замещения вакантных должностей) получили отказ со стороны руководителей:

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловлен рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Ожидание слишком многого и слишком быстро.
10. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
11. Недостаток такта.

12. Недостаточная зрелость.
13. Недостаточная вежливость.
14. Презрительные отзывы о предыдущих руководителях.
11. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
12. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет должность).
27. Желание получить должность (работу) на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуются.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.

- 41.Отсутствие интереса к общественной деятельности.
- 42.Неспособность воспринимать критику.
- 43.Отсутствие понимания ценности опыта.
- 44.Радикальность идей.
- 45.Опоздание на собеседование без уважительной причины.
- 46.Отсутствие сведений об организации.
- 47.Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
- 48.Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
- 49.Сильно давящий тон.
- 50.Неопределенность ответов на вопросы.

#### Список должностей и профессий:

1. Продавец среднего по размерам магазина;
2. Сотрудник отдела писем государственного учреждения;
3. Начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;
4. Слесарь механического цеха;
5. Водитель грузового автомобиля;
6. Сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
7. Библиотекарь;
8. Страховой агент
9. Бухгалтер;
- 10.Финансовый консультант;
- 11.Преподаватель Вуза.

Необходимо:

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа претендентам в участии конкурса замещения вакантных должностей, а также при отборе кан-

дидатов в кадровый резерв на каждую из указанных должностей.

2. Классифицировать приведенный перечень качеств применительно к каждой из обозначенных должностей и профессий (по указанному в п. А критерию) на следующие группы:

- а) «абсолютно неприемлемые качества»
- б) «качества нежелательные»
- в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

### Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: общие для всех и групповые (для подгруппы).

#### 1.1. Общие задачи:

- проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;
- выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

#### 1.2. Групповые задачи:

- проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей (по усмотрению преподавателя);
- разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению общих заданий преподаватель организует дискуссию между подгруппами на предмет составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки

качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения групповых задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве специалиста службы управления персоналом, ответственного за проведение конкурса замещения вакантных должностей, а также выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключается объективная необходимость подготовки и переподготовки персонала в современных условиях.
2. Каким образом осуществляется классификация видов и форм обучения персонала.
3. Дайте характеристику основным формам форм обучения персонала.
4. Перечислите этапы карьерного роста и основные типы карьеры.
5. Раскройте основное содержание форм и методов управления карьерой в организации.
6. Назовите критерии отбора кандидатов в резерв на выдвижение.
7. Раскройте основное содержание форм и методов адаптации персонала в организации.
8. Назовите показатели, характеризующие уровень адаптации персонала.
9. Отрадите проблемы переподготовки и повышения квалификации персонала по категории рабочих кадров.
10. Отрадите проблемы переподготовки и повышения квалификации персонала по категории руководителей специалистов.
11. Перечислите эффективные методы развития персонала, используемые в отечественной и зарубежной практике.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите методику анализа показателей, отражающих эффективность процесса управления деловой карьерой персонала. В письменном виде сделайте ее краткое изложение.
2. Нарисуйте схему процесса планирования и подготовки кадрового резерва.
3. Составьте структурно- логическую схему процесса управления деловой карьерой персонала.

### *Рекомендуемая литература*

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2005. - С.102-128.
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – С.82-88.
3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. - Глава 3, глава 7.

## *Тема 6. Система найма персонала в государственном и негосударственном секторе экономики (1 занятие)*

### *Практические задания*

Задание 1. Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Необходимо составить резюме на основе формы таблицы 1.4.

Таблица 1.4

| Форма резюме<br>Ф.И.О., адрес, телефон         |  |
|--|--|
| Личные сведения                                | Возраст. Семейное положение  |
| Цель   | Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы  |
| Образование в обратном хронологическом порядке | 20xx — 20xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины. Укажите также любое дополнительное образование                       |
| Опыт работы в обратном хронологическом порядке | 20xx — 20xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания |
| Навыки работы на компьютере                    | Укажите программное обеспечение, которым вы владеете   |
| Дополнительные сведения                        | Наличие водительских прав Общественная деятельность  |
| Интересы                                       |  |

Задание 2. Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких фирмах. Каждая из них располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Определите, каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 1.5).

Таблица 1.5

## Ценностные ориентации

| Ценностные ориентации   | Ранг |
|---|------|
| 1. Хорошо зарабатывать<br>2. Получать отпуск в удобное время<br>3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях<br>4. Работать в дружном, сплоченном коллективе<br>5. Получить жилье или улучшить жилищные условия<br>6. Повышать свое профессиональное мастерство<br>7. Наиболее полно использовать способности и умения<br>8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения<br>9. Активно участвовать в управлении производством<br>10. Иметь надежное рабочее место<br>11. Власть и влияние (право принимать решения)<br>12. Продвижение по службе<br>13. Соответствие интересов на работе и вне ее<br>14. Общение с интересными, эрудированными коллегами<br>15. Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей<br>16. Иметь хорошее обеспечение в старости |      |

*Контрольные вопросы*

1. Какие предпосылки определяют эффективность работы по поиску и отбору кадров.
2. Может ли быть сверхурочная работа альтернативой найму новых работников?
3. Что представляет собой в процедуре процесса отбора персонала этап «Формирование базы данных» ?
4. Покажите место процессов поиска, отбора и адаптации в общей системе работы с персоналом
5. Перечислите факторы, определяющие выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов.
6. Назовите источники набора персонала.



7. Какие задачи, решаются кадровой службой в процессе отбора персонала?
8. Перечислите типы собеседования, которые могут быть использованы в зависимости от целей и задач отбора.
9. Наличие каких критериев предполагает использование групповых методов при отборе кандидатов?
10. Перечислите типы тестовых опросников, которые могут быть использованы в зависимости от целей и задач отбора
11. Почему предварительное интервью обычно проводится до того, как кандидат заполнил стандартную форму «Сведения о кандидате»?
12. Раскройте понятие испытательный срок.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Опишите взаимосвязь поиска и отбора кадров, с основными направлениями работы в сфере управления персоналом организации
2. Опишите технологию найма персонала в организацию.
3. Сгруппируйте с учетом различий в целях организации, методы привлечения кандидатов на вакантные должности.
4. Опишите процедуру процесса отбора персонала.
5. Сформулируйте положительные и отрицательные стороны различных источников набора персонала.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 2007. – С. 131 - 153
2. Лазарева О.В. Наем или переобучение: опыт российских предприятий / О.В.Лазарева, И.А. Денисова, С.В. Цухло. - М.: ЭПП, 2006. – С. 21 - 53
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – С. 75 - 86.

4. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 142 - 149.

Тема 7. *Управление трудовой мотивацией (1 занятие).*

*Практическое задание*

Ситуация «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.                   | сти.  |
| 2. Власть и влияние.  | 17.Хороший стиль управления.                                  |
| 3. Присутствие элемента состязательности.                   | 18.Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.             |
| 4. Возможность самореализации как личности.                 | 19.Степень автоматизации труда.                               |
| 5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. | 20.Перспектива на получение жилья.                            |
| 6. Возможности для карьеры.                                 | 21.Сплоченный коллектив,                                      |
| 7. Самостоятельность.                                       | 22.Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей. |
| 8. Условия для реализации своих идей.                       |   |
| 9. Интересная деятельность.                                 |   |
| 10. Продолжительный отпуск.                                 |   |
| 11. Короткий рабочий день.                                  |   |
| 12. Гибкий рабочий график.                                  |   |
| 13. Признание.  |   |
| 14.Здоровый рабочий климат.                                 |   |
| 15.Надежное рабочее место.                                  |   |
| 16.Хорошее обеспечение в старо-                             |   |

Необходимо:

1. Из представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов и определить их приоритетность.

Методические указания: на основе использования метода попарных сравнений каждому из студентов предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в таблицу 1.6.

Таблица 1.6

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

| № мотива | Наименование мотива | Номер мотива |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Суммарное значение, баллы |
|----------|---------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------------|
|          |                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                           |
| 1        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 2        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 3        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 4        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 5        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 6        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 7        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 8        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 9        |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |
| 10       |                     |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                           |

Такую таблицу заполняет каждый участник деловой ситуации и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу 1.7, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в таблице 1.7 может быть увеличено до числа участников деловой ситуации.

Обработка данных таблицы 1.7 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 1.7

## Сводная матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

| Но-<br>мер<br>мо-<br>тива | Наиме-<br>нова-<br>ние<br>мотива | Номер эксперта    |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Сум-<br>марное<br>значе-<br>ние,<br>баллы | Ранг<br>моти-<br>ва |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---------------------|
|                           |                                  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |                     |
|                           |                                  | Значение в баллах |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 1                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 2                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 3                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 4                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 5                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 6                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 7                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 8                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 9                         |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |
| 10                        |                                  |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |                     |

*Контрольные вопросы*

1. Назовите структурные элементы процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Раскройте взаимосвязь понятий «интерес» и «потребность».
3. Раскройте сущность понятий «ценности», «ценностные ориентации», «идеалы», укажите их роль и значение в трудовой мотивации.
4. Классификация мотивов трудового поведения.
5. В чем проявляется отличие внутреннего мотивирования от внешнего мотивирования?
6. В чем проявляется отличие стимулирования от мотивирования?
7. Назовите принципы, задачи и функции материального стимулирования.
8. В чем заключается суть показателей премирования.
9. В чем проявляется отличие показателей премирования от условий премирования?
10. Перечислите принципы организации заработной платы в условиях рыночной экономики.

11. В чем заключается суть стимулирующей и статусной функции заработной платы в системе вознаграждения.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Приведите примеры показателей и условий премирования.
2. Составьте схему основных элементов тарифной системы, приведите комментарии к ней.
3. Подготовьте эссе на тему «Развитие внутрипроизводственных премиальных систем».
4. Составьте схему основных этапов организации оплаты труда на предприятии.

*Рекомендуемая литература*

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: ИНФРА - М, 2006— С. 137-157.
2. Кокорев М.Ф. Мотивация в организациях: учебник - М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 129-147.
3. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала - М.: ИКЦ «Март», 2006. - С. 108-139.
4. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности – Персонал - М.; Юнита - Дана, 2009. - С. 126-129.
5. Шахова В.А., Шапиро С.А.. Мотивация трудовой деятельности – М: Альфа-Пресс, 2006 – С. 56-67.

*Тема 8. Социально-экономическая и психологическая поддержка персонала в условиях кризиса (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Анализ применяемых материально не денежных стимулов на крупном предприятии.

2. Льготы по социальному обслуживанию персонала в кризисной ситуации на предприятии.
3. Управление персоналом в кризисной ситуации на крупном предприятии.

### *Контрольные вопросы*

1. Как вы понимаете социальное развитие организации в качестве объекта управления.
2. Перечислите основные факторы социальной среды.
3. Назовите задачи функции социальной службы.
4. Перечислите элементы, составляющие структуру минимального социального пакета.
5. Перечислите объективные факторы, формирующие социальные льготы гарантии.
6. Назовите субъективные факторы, формирующие социальные льготы гарантии.
7. В чем заключается суть управления персоналом в кризисной ситуации на крупном предприятии?
8. Каким образом производится оценка работы службы управления персоналом.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите роль профсоюзов в управлении персоналом в условиях кризиса. Изложите полученные знания в виде текста.
2. Изучите особенности найма и отбора персонала в условиях кризиса. Сделайте их краткое описание.
3. Изучите особенности адаптации персонала в условиях кризиса. Сделайте их краткое описание.

*Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс РФ – официальный текст кодекса - М.: ОМЕГА– Л, 2008. - Раздел 7, Раздел 11.
2. Лазарева О. В. Наем или переобучение : опыт российских предприятий / О.В. Лазарева, И.А. Денисова, С.В. Цухло. - М.: ЭПП, 2006. - С. 23 - 56 .
3. Экономика и социология труда: учебник. /А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская и др. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2006. - С. 83- 107.

## Часть II. Задания для индивидуальной работы

Тема 5: Развитие человеческих ресурсов организации.

Условие задания

Слесарь-сборщик, работающий на конвейере, выполняет в течение трех месяцев два вида работ «А» и «Б», соответственно по двум изделиям, имеющих различную трудоемкость. Время для изменения остатка незавершенного производства на изделие 1 по виду работы «А» по плану составляет 100 часов.

На аналогичное изделие по виду работы «Б», время для изменения остатка незавершенного производства больше на 50 часов, чем по работе «А». Время для изменения остатка незавершенного производства на изделие 2 по виду работы «А» по плану составляет 170 часов.

Время для изменения остатка незавершенного производства на изделие 2 по виду работы «Б» на 30 часов меньше, чем на изделие 1 по работе «Б». Полезный фонд времени одного работника составляет 432,5 часа.

На основе имеющихся исходных данных, и информации приведенной в Приложении 1, необходимо рассчитать численность производственного персонала на участке сборки.

В целях наглядности исходные данные и промежуточные результаты по индивидуальному варианту целесообразно представить в виде таблицы 2.1

Таблица 2.1

Исходные данные и промежуточные результаты

| Показатели                     | Вид работы А | Вид работы Б |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Трудоемкость изделия, ч        |              |              |
| изделие 1                      | ...          | ...          |
| изделие 2                      | ...          | ...          |
| Производственная программа, шт |              |              |
| изделие 1                      | ...          | ...          |
| изделие 2                      | ...          | ...          |



Продолжение таблицы 2.1

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Время для изменения остатка неза-<br>вершенного производства, ч |     |     |
| изделие 1   | ... | ... |
| изделие 2   | ... | ... |
| Планируемый процент выполнения<br>норм, %                       | ... | ... |
| Полезный фонд времени одного ра-<br>ботника, ч                  | ... | ... |

### Тема 7. Управление трудовой мотивацией

#### Условие задания

На машиностроительном предприятии рабочий станочник 5-го разряда работает в нормальных условиях труда по сдельной системе оплаты в режиме 40-часовой рабочей недели. В течение месяца он выполнял задание по обработке трех деталей. Характеристика выполняемой работы приведена в приложении 2.

На основании приведенной информации рассчитайте:

1. Размер сдельного заработка работника за месяц;
2. Удельный вес тарифной части заработка работника;
3. Процент (уровень) выполнения норм выработки.
4. На основе полученных результатов полученных в ходе выполнения расчетов в пунктах 1- 3, обоснуйте стимулирующее воздействие тарифного нормирования на общую величину заработной платы работника.

## Дополнительная исходная информация к расчетному заданию

| № варианта | Производственная программа изделия - 1, шт. |              | Производственная программа изделия - 2, шт. |              | Вид работы А                    |                                 | Вид работы Б                     |                                 | Планируемый процент выполнения норм, % |
|------------|---|--------------|---|--------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|--|
|            | Вид работы А                                | Вид работы Б | Вид работы А                                | Вид работы Б | Трудоемкость изделия - 1 (часы) | Трудоемкость изделия - 2 (часы) | Трудоемкость изделия, - 1 (часы) | Трудоемкость изделия - 2 (часы) |  |
| 1          | 2   |              | 3   |              | 5                               | 6                               | 15                               | 16                              | 17                                     |
| 1          | 1000  | 1000         | 1200  | 1200         | 0,80                            | 0,50                            | 0,30                             | 0,40                            | 104                                    |
| 2          | 1010  | 1012         | 1211  | 1224         | 0,81                            | 0,51                            | 0,31                             | 0,41                            | 105                                    |
| 3          | 1011  | 1013         | 1212  | 1225         | 0,82                            | 0,52                            | 0,32                             | 0,42                            | 106                                    |
| 4          | 1012  | 1014         | 1213  | 1226         | 0,83                            | 0,53                            | 0,33                             | 0,43                            | 107                                    |
| 5          | 1013  | 1015         | 1214  | 1227         | 0,84                            | 0,54                            | 0,34                             | 0,44                            | 108                                    |
| 6          | 1014  | 1016         | 1215  | 1228         | 0,85                            | 0,55                            | 0,35                             | 0,45                            | 109                                    |
| 7          | 1015  | 1017         | 1216  | 1229         | 0,86                            | 0,56                            | 0,36                             | 0,46                            | 110                                    |
| 8          | 1016  | 1018         | 1217  | 1220         | 0,87                            | 0,57                            | 0,37                             | 0,47                            | 111                                    |
| 9          | 1017  | 1019         | 1218  | 1221         | 0,88                            | 0,58                            | 0,38                             | 0,48                            | 112                                    |
| 10         | 1018  | 1020         | 1219  | 1222         | 0,79                            | 0,59                            | 0,39                             | 0,49                            | 113                                    |
| 11         | 1019  | 1021         | 1220  | 1223         | 0,78                            | 0,60                            | 0,40                             | 0,50                            | 114                                    |
| 12         | 1020  | 1022         | 1221  | 1234         | 0,77                            | 0,61                            | 0,41                             | 0,51                            | 115                                    |
| 13         | 1021  | 1023         | 1222  | 1235         | 0,76                            | 0,62                            | 0,42                             | 0,52                            | 116                                    |
| 14         | 1022  | 1024         | 1223  | 1236         | 0,75                            | 0,63                            | 0,43                             | 0,53                            | 117                                    |
| 15         | 1023  | 1025         | 1224  | 1237         | 0,74                            | 0,64                            | 0,44                             | 0,54                            | 118                                    |

## Продолжение приложения 1

|    |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| 16 | 1024 | 1027 | 1225 | 1238 | 0,73 | 0,50 | 0,45 | 0,55 | 119 |
| 17 | 1025 | 1028 | 1226 | 1239 | 0,72 | 0,66 | 0,46 | 0,56 | 120 |
| 18 | 1026 | 1029 | 1227 | 1240 | 0,71 | 0,67 | 0,47 | 0,57 | 121 |
| 19 | 1027 | 1030 | 1228 | 1241 | 0,70 | 0,52 | 0,48 | 0,58 | 122 |
| 20 | 1028 | 1031 | 1229 | 1242 | 0,69 | 0,53 | 0,49 | 0,59 | 123 |
| 21 | 1029 | 1032 | 1230 | 1243 | 0,68 | 0,54 | 0,35 | 0,60 | 124 |
| 22 | 1030 | 1033 | 1231 | 1244 | 0,67 | 0,55 | 0,36 | 0,61 | 125 |
| 23 | 1031 | 1034 | 1232 | 1245 | 0,66 | 0,56 | 0,37 | 0,62 | 126 |
| 24 | 1032 | 1035 | 1233 | 1246 | 0,65 | 0,50 | 0,38 | 0,63 | 127 |
| 25 | 1033 | 1036 | 1234 | 1247 | 0,64 | 0,51 | 0,39 | 0,64 | 128 |

Приложение 2

Информация для выполнения расчетов

| №<br>вари-<br>анта | Наименова-<br>ние (код)<br>детали | Разряд<br>работы | Часовая тарифная<br>ставка, руб. | Норма времени<br>на деталь, мин | Количество часов, от-<br>работанных за месяц,<br>часы | Количество изготов-<br>ленной<br>продукции, шт. |
|--------------------|-----------------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|---|
| 1                  | 2                                 | 3                | 4                                | 5                               | 6   | 7   |
| 1.                 | QS0112                            | 4                | 24,17                            | 2,2                             | 167   | 3000  |
|                    | GL1016                            | 5                | 24,50                            | 4,1                             | 164   | 1800  |
|                    | JS00110                           | 6                | 24,83                            | 10,2                            | 163   | 200   |
| 2                  | QS1121                            | 3                | 22,22                            | 3,2                             | 162   | 3230  |
|                    | GL0161                            | 5                | 24,50                            | 4,3                             | 161   | 1867  |
|                    | JS1101                            | 2                | 20,83                            | 11,3                            | 160   | 212   |
| 3                  | QS1122                            | 4                | 24,17                            | 2,15                            | 163   | 3056  |
|                    | GL0162                            | 5                | 24,50                            | 3,50                            | 162   | 1780  |
|                    | JS1102                            | 6                | 24,83                            | 11,80                           | 163   | 190   |
| 4                  | QS1123                            | 3                | 22,22                            | 3,5                             | 165   | 3100  |
|                    | GL0163                            | 5                | 24,57                            | 4,3                             | 166   | 1783  |
|                    | JS01103                           | 2                | 21,83                            | 10,7                            | 167   | 192   |
| 5                  | QS1124                            | 4                | 24,17                            | 5,2                             | 168   | 3145  |
|                    | GL0165                            | 5                | 24,50                            | 4,3                             | 163   | 17923   |
|                    | JS1105                            | 6                | 24,83                            | 14,6                            | 165   | 195   |
| 6                  | QS1126                            | 3                | 21,12                            | 5,5                             | 164   | 3145  |
|                    | GL0166                            | 6                | 24,83                            | 4,5                             | 163   | 17923   |
|                    | JS1106                            | 4                | 24,17                            | 14,4                            | 165   | 195   |
| 7                  | QS1127                            | 4                | 24,24                            | 5,26                            | 166   | 3020  |
|                    | GL0167                            | 5                | 24,45                            | 4,35                            | 167   | 1800  |
|                    | JS1107                            | 6                | 24,67                            | 14,46                           | 168   | 210   |

## Продолжение приложения 2

| 1  | 2        | 3 | 4     | 5     | 6   | 7     |
|----|----------|---|-------|-------|-----|-------|
| 8  | QS1128   | 3 | 21,12 | 5,52  | 163 | 3155  |
|    | GL0168   | 5 | 24,50 | 4,53  | 165 | 1795  |
|    | JS01108  | 4 | 24,17 | 14,43 | 163 | 196   |
| 9  | QS1129   | 3 | 22,22 | 3,5   | 165 | 3100  |
|    | GL10169  | 5 | 24,57 | 4,3   | 164 | 1783  |
|    | JS1109   | 2 | 21,83 | 10,7  | 165 | 192   |
| 10 | QS1210   | 4 | 24,17 | 5,2   | 164 | 3145  |
|    | GL0160   | 5 | 24,50 | 4,3   | 163 | 17923 |
|    | JS01100  | 6 | 24,83 | 14,6  | 162 | 195   |
| 11 | QS1211   | 3 | 21,12 | 5,5   | 161 | 3145  |
|    | GL0161   | 6 | 24,83 | 4,5   | 160 | 17923 |
|    | JS01101  | 4 | 24,17 | 14,4  | 163 | 195   |
| 12 | QS1212   | 4 | 24,24 | 5,26  | 162 | 3020  |
|    | GL0162   | 5 | 24,45 | 4,35  | 163 | 1800  |
|    | JS1102   | 6 | 24,67 | 14,46 | 165 | 210   |
| 13 | QS1213   | 3 | 21,12 | 5,52  | 166 | 3155  |
|    | GL0163   | 5 | 24,50 | 4,53  | 167 | 1795  |
|    | JS101103 | 4 | 24,17 | 14,43 | 168 | 196   |
| 14 | QS1214   | 3 | 21,12 | 5,52  | 163 | 3155  |
|    | GL0164   | 5 | 24,50 | 4,53  | 165 | 1795  |
|    | JS1104   | 4 | 24,17 | 14,43 | 164 | 190   |
| 15 | QS1215   | 3 | 22,22 | 3,5   | 163 | 3100  |
|    | GL0165   | 5 | 24,57 | 4,3   | 165 | 1783  |
|    | JS1105   | 2 | 21,83 | 10,7  | 166 | 200   |
| 16 | QS1216   | 4 | 24,17 | 2,2   | 167 | 30670 |
|    | GL0166   | 5 | 24,50 | 4,1   | 168 | 1800  |
|    | JS1106   | 6 | 24,83 | 10,2  | 163 | 210   |

## Продолжение приложения 2

| 1  | 2       | 3 | 4     | 5     | 6   | 7    |
|----|---------|---|-------|-------|-----|------|
| 17 | QS1217  | 3 | 21,12 | 3,25  | 165 | 3230 |
|    | GL0167  | 5 | 24,50 | 4,35  | 163 | 1886 |
|    | JS1107  | 2 | 20,83 | 11,35 | 162 | 212  |
| 18 | QS1219  | 3 | 21,17 | 5,55  | 163 | 3150 |
|    | GL0169  | 5 | 24,54 | 4,53  | 165 | 1890 |
|    | JS1109  | 4 | 24,16 | 14,45 | 166 | 230  |
| 19 | QS1220  | 3 | 22,27 | 3,57  | 167 | 3170 |
|    | GL1620  | 5 | 24,57 | 4,38  | 168 | 1883 |
|    | JS1100  | 2 | 21,53 | 10,47 | 163 | 199  |
| 20 | QS1221  | 4 | 24,23 | 2,25  | 165 | 3058 |
|    | GL0161  | 5 | 24,55 | 4,16  | 163 | 1860 |
|    | JS1101  | 6 | 24,88 | 10,2  | 165 | 270  |
| 21 | QS1222  | 3 | 21,48 | 3,25  | 167 | 3230 |
|    | GL0162  | 5 | 24,56 | 4,36  | 168 | 1855 |
|    | JS1102  | 2 | 20,88 | 11,3  | 163 | 200  |
| 22 | QS1223  | 4 | 24,19 | 2,55  | 165 | 3056 |
|    | GL0163  | 5 | 24,56 | 3,54  | 163 | 1780 |
|    | JS1103  | 6 | 24,86 | 11,86 | 165 | 198  |
| 23 | QS1224  | 4 | 24,27 | 14,46 | 163 | 3100 |
|    | GL0164  | 3 | 22,28 | 3,57  | 164 | 1783 |
|    | JS11024 | 5 | 24,54 | 4,39  | 165 | 192  |
| 24 | QS1225  | 2 | 21,86 | 10,75 | 168 | 3180 |
|    | GL0165  | 3 | 22,25 | 3,53  | 163 | 1800 |
|    | JS1105  | 5 | 24,59 | 4,38  | 165 | 225  |
| 25 | QS1219  | 3 | 21,17 | 5,55  | 163 | 3150 |
|    | GL0169  | 5 | 24,54 | 4,53  | 165 | 1890 |
|    | JS1109  | 4 | 24,16 | 14,45 | 166 | 230  |